



PARCERIA INTERORGANIZACIONAL ENTRE UMA PEQUENA E UMA GRANDE EMPRESA DE TI

INTERORGANIZATIONAL PARTNERSHIP BETWEEN A SMALL AND A BIG TI COMPANY

Ires Naiare Simões do Nascimento

Universidade Federal de Sergipe

Amilly Ribeiro Amorim

Universidade Federal de Sergipe

Thyego Rodrigo Passos Costa

Universidade Federal de Sergipe

Rivanda Meira Teixeira

Universidade Federal de Sergipe

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo principal analisar a parceria entre uma pequena empresa e uma grande, ambas atuantes no setor de tecnologia da informação, na perspectiva da pequena empresa. Especificamente, identifica como essa parceria foi iniciada, as mudanças ocorridas na pequena empresa a partir dessa parceria, os produtos obtidos e os resultados alcançados. Foi realizado estudo de caso da parceria tendo como foco central a pequena empresa. As fontes de evidências foram documentos oficiais disponibilizados pela pequena empresa, pesquisas em sites das duas empresas e duas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da pequena empresa. Através da análise do caso, foi possível perceber que a pequena empresa tem melhorado seu desempenho, se firmando no cenário sergipano através dessa parceria e ganhou uma fatia importante do mercado nordestino. A parceria possibilitou a pequena empresa atingir resultados satisfatórios, divulgar seus produtos e serviços e se fortalecer perante a concorrência.

Palavras-chave: Parceria interorganizacional. Pequena empresa. Tecnologia da informação.

ABSTRACT

This study has as main objective to analyze the partnership between a small and a big company, both operating in the sector of information technology. Specifically intends to identify how this partnership was initiated, the changes occurred in the small company from this partnership, the products and the reached results. It was carried out a partnership case study having as the main focus the small company. The sources of evidences had been official documents given by the small company, the sites of the two analyzed companies and semi-structured interviews with the small company managers. Through the case analysis, it was possible to perceive that the small company has improved its performance, consolidating in the Sergipe State through this partnership and could gain a big slice of the northeast market. The partnership had allowed the small company to reach satisfactory results, to market its products and services and becoming strong against competition.

Keywords: Interorganizational partnership. Small company. Information technology.

INTRODUÇÃO

Com o cenário mundial em constantes mudanças, as organizações são obrigadas a se adaptar ao ambiente externo e melhorar cada vez mais suas atividades, produtos e/ou serviços. Neste sentido, Doz e Hamel (2000) asseveram que num mundo em que a rapidez das transformações é cada vez maior, organizações que não forem inovadoras tendem a não sobreviver.

Shima (2006) argumenta que as pequenas empresas do setor tecnológico buscam criar parcerias com organizações afins, com o intuito de expandir suas fronteiras de negócio e tornarem-se capaz de estabelecer uma rede de influência em áreas ainda não exploradas. No entender de Britto (1999), a constante dinamicidade do mercado induz a intensificação dos serviços prestados e requer rapidez às respostas de tomadas de decisão, portanto, quanto maior a integração do fluxo de informação interorganizacional melhores serão os resultados obtidos nesse processo.

De acordo com Keen (1996) a Tecnologia da Informação (TI) é reconhecida como fator crítico de capacitação, que permite eliminar barreiras impostas por local e tempo às atividades de coordenação, serviço e colaboração. Já Beal (2004) aponta que o principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores.

Rezende e Guagliardi (2005) abordam que uma das principais contribuições da tecnologia da informação é a utilização de *softwares* que tornou possível os inúmeros avanços científicos nas diversas áreas da estratégia de negócio, não só pela sua ampla aplicabilidade, como também pelo fato de promover uma base para avanços ainda maiores. Destarte, depreende-se que, caso usado corretamente, representa uma das principais ferramentas para a obtenção de competitividade perante aquelas que não se valem de tal recurso ou que não conseguem explorá-lo ao máximo. Conforme o Instituto de Pesquisa Aberdeen Research (2009) as empresas que adicionaram softwares em seus produtos têm uma probabilidade 19% maior de alcançar suas metas de receitas em relação à média de mercado.

Esse estudo tem como objetivo geral analisar a parceria entre uma pequena empresa com uma grande, ambas atuantes no setor de tecnologia da informação. Os seus objetivos específicos são identificar como essa parceria foi iniciada, as mudanças ocorridas na pequena empresa a partir dessa parceria, os produtos obtidos e os resultados alcançados.

REDES OU PARCERIAS INTERORGANIZACIONAIS

Conforme alude Pedroso *et al* (2008) o ambiente econômico global apresenta-se, cada vez mais dinâmico e competitivo, propiciando às organizações concorrerem uma com as outras mais intensamente, independentemente de suas estruturas, assim, visando a se perpetuarem, elas estão fomentando parcerias com outras empresas. Seguindo esta linha de intelecção, Shima (2006) aborda que a formação dessas parcerias buscam aprimorar a capacidade competitiva de seus integrantes, já que estes adquirem novas competências e habilidades, sobretudo, as de cunho tecnológico.

Desde 1970 pesquisas acadêmicas sugeriam que é condição básica para o sucesso em um mercado altamente competitivo a formação de uma rede de parcerias entre as organizações. (TECHEMAYER; PEDROZO 2002).

As parcerias ou redes, no entender de Shima (2006) são vistas, de modo genérico, como redes de firmas, as quais representam instrumentos que viabilizam a absorção de conhecimentos e proporcionam um amplo aprendizado entre os membros envolvidos, portanto, elas possibilitam a obtenção, a exploração e o incremento de novas tecnologias.

Segundo Hoffmann (2002) as parcerias ou redes podem ser definidas, de forma ampla, como arranjos entre organizações, pautado em relações sistemáticas, sejam estas formais ou não, entre empresas dotadas de autonomia. Essas relações podem apresentar-se, mormente, por meio de alianças

estratégicas, obtenção de capital e externalização de atividades da empresa.

No prisma de Britto (1999) as parcerias ou redes são formadas por quatro elementos, quais sejam: os pontos ou nós, que são as próprias empresas participantes, representando assim, o elemento primário; as posições, as quais representam as funções que cada membro está incumbido de realizar; os elos ou *links*, que relacionam as empresas em razão da posição que cada uma possui, tornando-se mais fortes à medida que há uma maior atração e interdependência entre elas; e os fluxos, que se referem ao objeto transmitido pela rede, subdividindo-se em tangíveis (conteúdo passível de mensuração) e intangíveis (conteúdo não mensurável, geralmente, representado pelas informações trocadas entre os integrantes da rede).

De acordo com Silva, Schroeder e Hoffmann (2005, p. 13) o correto e proveitoso desenvolvimento de uma rede entre empresas estão principalmente atrelados à qualidade do relacionamento e da interação havida entre os participantes. Destarte, percebe-se que os elos entre as empresas parceiras devem ser bastante rígidos para possibilitar um fluxo de bens e/ou informações com excelente qualidade e constância, o qual proporcionará benefícios recíprocos a todas elas e, por corolário, ampliará suas capacidades competitivas.

Uma vez observado os elementos constitutivos das redes e a importância do bom funcionamento da mesma, é relevante aduzir, seguindo o entendimento de Shima (2006) que, para haver uma rede não é necessário que os pontos, ou seja, as empresas estejam próximas geograficamente, bastando existir os fluxos, seja de materiais ou de informações, entre elas.

Seguindo o raciocínio de Shima (2006) e de Britto (1999) um dos principais objetivos das redes é a formação e o desenvolvimento progressivo da integração e do relacionamento entre as empresas que as compõem, de forma a dinamizar os fluxos entre elas, incrementando assim, as suas tecnologias, mediante a troca mútua de conhecimentos, capacidades e habilidades e, com isso, elevar seu nível de inovação e competitividade.

As redes de firmas, parcerias ou relações inter-organizacionais, por possuírem um caráter bastante amplo, são classificadas segundo várias tipologias, dentre as quais, na visão de Shima (2006) as mais relevantes e difundidas na literatura são as alianças estratégicas. Esta, por estar diretamente vinculada ao objeto deste estudo será explorada a seguir, onde expor-se-á seus elementos mais relevantes.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Casadei, Farah e Giuliani, (2005) argumentam que não obstante os processos de obtenção e criação de alianças já serem usados há um bom tempo, o Brasil, em virtude de sua política econômica, apenas iniciou a utilizar essa forma de estratégia com mais força a partir da década de 90.

As alianças estratégicas consistem, conforme Britto (2002) em um pacto de cooperação mútua entre duas ou mais empresas, distantes geograficamente, que desenvolvem entre elas ações de cooperação e de troca de informações, sendo que não há hierarquia entre tais empresas, ou seja, são autônomas. O mesmo autor afirma que, a despeito de não haver relação hierárquica, os mesmos não praticam apenas relações de compra e venda, isto é, seus vínculos são mais robustos, decorrentes de uma relação contratual. Já no entendimento de Yoshino e Rangan (1996) as alianças estratégicas representam acordos entre empresas que visam a elevar a eficácia de suas estratégias competitivas, através do fluxo recíproco de tecnologias, qualificações e/ou produtos, de forma a beneficiar todas elas.

É relevante salientar que a utilização do termo estratégico, empregado para adjetivar as alianças, é visto por Duysters e Hagedoorn (2005) como forma de esclarecer que tais parcerias afetam o desenvolvimento de, no mínimo, um das empresas parceiras no longo prazo. Além disso, segundo Techemayer & Pedrozo (2002) as alianças estratégicas podem ser firmadas entre empresas de tamanhos variados e de searas diferentes.

Conforme abordam Yoshino e Rangan (1996), as características essenciais das alianças estratégicas

são três, quais sejam: as duas ou mais firmas participantes da aliança jungem-se buscando atingir um complexo de objetivos previamente determinados, mantendo-se, no entanto, independentes (empresas as participantes); as empresas tiram vantagens da aliança e controlam a evolução das melas traçadas; e há uma cooperação entre as empresas nos setores estratégicos da aliança.

Observa-se que as alianças estratégicas podem ser consideradas como internacionais, conforme expõem Duysters e Hagedoorn (2005) caso, pelo menos duas das empresas participantes da parceria sejam originárias de países distintos, não importando os seus tamanhos, estruturas ou níveis de complexidade. Além disso, tais autores abordam que essas alianças são realmente proveitosas quando há uma compensação da ausência do poder econômico de, pelo menos, uma das empresas; e que essas parcerias possui como um dos papéis fundamentais a minimização do tempo entre a invenção de alguma tecnologia ou produto e a sua inserção no mercado.

De acordo com Shima (2006), o envolvimento em alianças estratégicas internacionais, sobretudo de base tecnológica, possui uma relação de proporcionalidade inversa ao tamanho dos países, sendo que as empresas que surgem em países pequenos geralmente têm um envolvimento maior em alianças estratégicas que aquelas de países maiores. Prosseguindo seu raciocínio, o autor elucida que as empresas surgidas em países pequenos procuram se especializar em poucas áreas produtivas e buscam fixar-se em nichos de mercado específicos; e, quando necessitam de tecnologias para a realização de suas atividades ou prestação de seus serviços elas buscam fomentar alianças estratégicas internacionais.

As alianças estratégicas, conforme Casadei e Farah; Giuliani (2005) buscam elevar a capacidade competitiva das empresas parceiras, sobretudo para as empresas pequenas que têm dificuldades em dominar seus processos produtivos, já que o fluxo de informações facilita ultrapassar essa barreira, significando assim, (a aliança) uma excelente fonte de fortalecimento para elas. Nesse mesmo sentido aborda, (PEDROSO, *et al* 2008) que a “essência da colaboração, quando composta por empresas de portes distintos, reside na existência de um relacionamento simbiótico entre elas: a empresa menor passa a fazer parte da cadeia de valor estratégico da maior.”.

No entanto, os referidos autores dão atenção ao fato de que as empresas que realizarem alianças estratégicas, deverão apresentar uma administração compartilhada, haja vista surgir um forte vínculo, o qual força haver o conhecimento, mormente, de informações estratégicas e tecnologias entre as empresas envolvidas.

Por fim, destacam Pedroso *et al.* (2008) dentre as diversas escolhas estratégicas, a formação de alianças e parcerias tem sido um caminho adotado por diversas organizações, com o objetivo de conquistar novos mercados e garantir sua sobrevivência. Destarte, é notório perceber que a formação de alianças estratégicas, principalmente, para as micro e pequenas empresas é fundamental para conseguirem auferir vantagens competitivas e se consolidarem no mercado, uma vez que, com o avanço da tecnologia, as distâncias tornaram-se estreitas. Assim, em virtude das empresas menores terem que competir com empresas bem maiores, faz-se necessário que elas formem alianças, preferencialmente com grandes empresas, visando a obter uma gama maior de conhecimentos, habilidades e competências e, dessa forma, manterem-se no mercado.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos e empíricos, de habilidades, experiências e organização requeridos para produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços. Inclui tanto conhecimentos teóricos como práticos, meios físicos, *know how*, métodos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais. (SÁENZ & CAPOTE, 1999).

Segundo Teixeira e Oliveira (2003) Tecnologia de Informação (TI) engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar informação em suas várias formas (dados, voz, imagens estáticas e em movimento). Da mesma maneira Stair (1996) argumenta que a TI pode ser definida como recursos tecnológicos e computacionais para a guarda, a geração e o uso de informação.

De acordo com Rezende e Guagliardi (2005) ela está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações.

Já para Keen (1993) o conceito de TI é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Nesse sentido, Santos, Cruz e Almeida (2007) asseveram que ela é geradora do fluxo de informações, que apóia a otimização das divisões de trabalho, torna os procedimentos acessíveis, os sistema de desenvolvimento, entre outros.

Alter (1992) aduz que há diferença entre Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação (SI), restringindo à primeira expressão apenas os aspectos técnicos, enquanto que a segunda corresponderiam às questões relativas ao fluxo de trabalho, às pessoas e às informações envolvidas. Do mesmo modo que Rezende e Guagliardi (2005), afirmam que TI diz respeito ao aspecto mais tecnológico de um sistema de informação, no entanto, às vezes a TI é usada para denominar um sistema de informação, assim como Henderson e Venkatraman (1993) utilizam o termo tecnologia da informação abrangendo ambos os aspectos.

Contudo, a SI para Laudon e Laudon (1999) pode ser definida como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando unidos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações.

O CONTEXTO DA TI NO BRASIL E NO NORDESTE

Ferreira (2008) explana que o Brasil é hoje o 15º mercado mundial de software e serviços, segundo pesquisa realizada pela International Data Corporation (IDC) com vendas em torno de US\$ 6 bilhões em 2004, sendo 2,36% deste faturamento relativos ao segmento de software, dos quais 98% destinados ao mercado interno. (IDC, 2007). Os frutos do dinamismo da atividade nos últimos anos já habilitam o País a participar do grupo de economias emergentes que hoje integram o cenário competitivo mundial de produtores de *software*.

De acordo com Ferreira (2008) a indústria brasileira de software é concentrada nas regiões Sul e Sudeste, onde se localizam 59% e 22% das empresas, respectivamente. No caso do Nordeste, afirma Ferreira (2008) a dinâmica da atividade de produção de *software* nessa região não acompanha a intensidade verificada nos centros mais desenvolvidos, isso se deve, em grande parte, pela ausência de projetos que possam ancorar o desenvolvimento do produto “*software*”, tomado de maneira isolada, a indústria nordestina pouco inovativa, principalmente em relação ao chamado “software básico”, geralmente adquirido junto a grandes empresas internacionais. O software básico pode ser definido como programas escritos para dar apoio para outros programas, compiladores, editores, utilitários e componentes de sistema operacionais.

METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é definida como a captura de um fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Diante disso vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Este estudo é caracterizado como um tipo de caso único. Para Yin (2001) o estudo de caso é a melhor estratégia ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Em consonância, Godoy (1995) explica que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

O estudo procura analisar a parceria interorganizacional entre duas empresas do setor de TI sobre a

perspectiva da pequena empresa. A referida parceria é formado entre uma pequena empresa especializada em softwares e uma grande organização do setor de tecnologia da informação. As fontes de evidências foram documentos oficiais disponibilizados pela pequena empresa, pesquisas em sites das duas empresas e duas entrevistas semi-abertas com os gestores da pequena empresa: o Diretor Executivo, responsável pelo planejamento de negócio, e com Administrador de Sistemas, responsável pela migração e implementação dos softwares do Lótus nas empresas contratantes.

As categorias de análise foram estruturadas a partir dos objetivos específicos o perfil dos parceiros, razão da parceria, as influências da parceria ocorridas na gestão da pequena empresa, os produtos oriundos dela e os resultados obtidos.

O CASO DA PARCERIA INTERORGANIZACIONAL

Para facilitar a compreensão do leitor, este estudo passará a identificar a pequena empresa como empresa X e a grande como Y.

Para a realização desse estudo foram entrevistados os senhores Leonardo, 45 anos, Diretor Executivo da empresa X, responsável pelo planejamento de negócio, formado em Administração de Empresas e com MBA e Marcélio, com 21 anos, Administrador de Sistemas, responsável pela migração e implementação dos softwares do Lótus nas empresas contratantes, com formação técnica de Programação de Sistemas.

Do alto dos seus oito anos de existência no mercado sergipano, sete deles já como parceira da empresa Y, a empresa X possui sua estrutura física localizada em Aracaju, seu faturamento anual é de cerca de 3 a 4 milhões de reais e seu principal produto se configura na administração de sistemas de Lótus. Para realizar a prestação de seu serviço, conta com 35 funcionários, em sua maioria técnicos cujo treinamento é realizado por profissionais cedidos por sua parceira de negócios de São Paulo. Apesar de não possuir um organograma definido, a empresa X apresenta uma diretoria executiva, uma diretoria técnica e uma diretoria de projetos. Seus principais clientes em Sergipe são o Banco do Estado de Sergipe, a Secretaria da Fazenda, o DETRAN-SE, a Secretaria da Saúde, o GBarbosa e o Sergipe Tec. Nos demais estados possui participação no mercado baiano com a Bahia Gás e no mercado recifense com o Grupo Constâncio, o Grupo Vieira e a CHESF. A empresa X apenas atua com terceirização na criação de design e para isso se utiliza do trabalho de incubadoras da Universidade Tiradentes.

Por sua vez, a organização Y é uma das maiores empresas de TI do mundo, com atuação em mais de 170 países, sua sede fica localizada em Armonk no estado de Nova York, Estados Unidos. Desde o seu nascimento, ainda no século XIX, vem fabricando e vendendo hardwares e softwares e oferecendo serviços de consultoria em áreas que vão desde os famosos mainframes até nanotecnologia. A organização também possui mais patentes nos Estados Unidos do que qualquer outra e em seu quadro de funcionários consta cerca de 399.000 colaboradores em todos os países do mundo, com um faturamento anual de 103,6 bilhões de dólares em 2008, como se pode constatar no site oficial da organização.

A empresa X foi fundada em 04 de julho de 2001, quando, depois de ter trabalhado na organização Y e possuir conhecimento e prática de desenvolvimento de sistema Lótus, os seus sócio-fundadores perceberam que não havia ninguém na região nordeste que trabalhasse com essa ferramenta. A parceria teve seu início em maio de 2002, depois de um período de sete meses de estruturação para possuir a autorização da vendas dos produtos da organização Y; em que a empresa X ainda não tinha entrado no mercado. A idéia original se baseava na erradicação do processo de pirataria dos produtos Y que acontecia no estado.

O processo de avaliação para liberação dessa venda começou com a realização de inúmeras entrevistas, seguidas da obtenção de diversas certificações para receber o título de Member. Para alcançar seu objetivo, foram necessárias várias adaptações e obtenção de novos certificados até que se

conseguisse chegar ao patamar de Premier, que é considerado o mais alto grau nessa parceria.

Desde então, segundo a diretoria da empresa X, a interação com a organização Y é realizado por diversos canais de comunicação como, por exemplo, pelo uso de core (uma reunião via telefone com várias pessoas), vídeo conferência, e-mails e reuniões presenciais nas cidades de Aracaju, Salvador, São Paulo e Recife. Todos esses mecanismos possibilitam uma integração mais abrangente entre as diretorias da empresa X e as principais gerências da organização Y, da interação entre os projetos realizados e as ferramentas utilizadas como explica o Diretor Executivo da empresa X:

A gente se informa, a gente tem um projeto, nosso papel é mapear a oportunidade, que a gente chama de definir as oportunidades, e aí a gente comunica que tem uma oportunidade, que aquela oportunidade, ela tem x% de probabilidade de se tornar um projeto, a gente entra no sistema, cadastra todos os dados dos clientes e abre todo um leque de reuniões junto com [a organização Y] e conjunto ao cliente e depois disso a [organização Y] manda profissionais, até para começar todo o trabalho junto ao cliente.

No entanto, esse tipo de interação nem sempre é percebida pelos funcionários da operação, como afirma Marcélio, administrador de sistemas:

A comunicação é feita somente se o nosso cliente que adquiriu qualquer um dos produtos tiver um Passport, sendo assim nossos técnicos poderão entrar em contato com a empresa Y sempre tendo em mãos o número do cliente.

Esse, no entanto, não é o único ponto onde nota-se percepções diferentes entre os envolvidos na área de gestão e técnica, já que os dois parecem ter padrões diversos para analisar o escopo da empresa. Enquanto a diretoria acredita que sua organização tem grande porte e baseia seu argumento no faturamento anual atingindo, o administrador de sistemas acredita que o porte da organização é pequeno ao se basear no número de funcionários.

Antes de firmada a parceria, quase não existiam operações e, por isso, não se pode elaborar uma comparação entre os processos de antes e depois. No entanto, podem-se destacar as inúmeras contribuições advindas dela, no sentido de que em toda a regulamentação da empresa X as principais transformações advieram da parceria. Fatores como estruturação, postura no mercado e relacionamento com clientes, só foram possíveis, graças ao apoio dado pela organização Y, com relação a treinamentos na área comercial, de marketing, finanças, reuniões de negócio, visão de projeto, assistência técnica e atendimento ao cliente.

Como afirma Leonardo, a maior mudança que se pôde perceber em toda essa interação é o fato de que a empresa, por meio da parceria tornou possível a expansão de toda a sua área de atuação, conquistando novos clientes e abrindo novas oportunidades no setor de software em todo o país.

Nós estamos com uma oportunidade em Manaus e com uma oportunidade no Acre também, então não é, quando você chega a um nível de qualificação a empresa Y começa a te vender, muito pelo contrário, você ganha um departamento comercial do tamanho do mundo pra vender, vender sua empresa, seus serviços, porque ela sabe que aquele serviço que ela ta te vendendo vai trazer novos, novos projetos.

Para que essa relação interorganizacional funcione, é necessário que ambos os lados estejam satisfeitos com os negócios realizados. Para colocar o processo de apoio tecnológico e afim em prática, a empresa Y exige o cumprimento dos prazos de venda e o aumento dos números de pedidos realizados. Isso remete à necessidade de se alcançar um resultado conhecido como ganha-ganha, onde ambas as partes saem ganhando na negociação. (CHILD & FAULKNER, 1998).

Tendo como principais produtos, os softwares de atuação do Lótus, WebSphere Portal, Tivoli Storage Manager, Ration AppScan e o Rational RequisitePro e como principal atividade a consultoria em implementação e migração de softwares, a empresa X, tem metas definidas por quartil e tem que

aumentar gradativamente sua quantidade de pedidos nesse período, pois, caso não consiga, estará fora dos padrões estabelecidos.

Para atingir essa meta, a diretoria executiva realiza um planejamento bienal, onde estabelece normas de treinamento e atualização dos produtos da consultoria em conformidade com a empresa Y. Seus produtos recebem direcionamento específico de acordo com as necessidades do cliente e seus principais concorrentes, atualmente, se resumem a Oracle e a Microsoft. De acordo com o diretor Leonardo:

O que acontece é o seguinte: se você não se adapta a metodologia dela (empresa Y), como é que funciona, que tem o final do quartil e você tem que fechar a meta, tem que ta alinhado com alguns gerentes dentro da [organização Y], se não você tem dificuldade. A questão da empresa X é que ela sempre vendeu, nós vendemos nos últimos cinco anos mais de sete milhões para a empresa Y, e isso representa mais de um milhão e meio por ano.

A maior dificuldade apontada pelo gestor da empresa X para que o serviço ofertado por seus softwares pudesse alcançar sucesso, foi o não-envolvimento dos funcionários da empresa contratante no processo de migração e implementação. Muitas vezes as pessoas se negavam a aprender a utilizar os novos softwares e foi necessário número expressivo de treinamentos para que essa barreira fosse rompida. Um dos exemplos citados pelo diretor executivo da empresa X foi o caso do Banco do Estado de Sergipe, onde o aspecto mais crítico apontado no projeto foi a não-participação dos funcionários nos processos de efetivação da migração do Lótus e da falta de uma estrutura técnica eficiente de absorção do conhecimento.

Como parte dos planos futuros da empresa X, existe um plano para duplicar o tamanho da empresa. De acordo com o Leonardo, Diretor Executivo, eles deverão ter ainda escritórios fora do estado, porque existem funcionários que trabalham pelo modo de *home off*. Dependendo, é claro, da contingência ambiental e da execução dos planos bienais em elaboração, da permanência da parceria interorganizacional adquirida e de investimentos da organização Y em futuros projetos.

CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi apresentar a relação interorganizacional entre duas empresas de tamanhos distintos, ambas pertencentes ao setor de tecnologia da informação.

Através da análise do caso, foi possível perceber que enquanto a empresa X tem alcançado altos níveis de desempenho, se firmando no cenário sergipano através dessa parceria e pôde ganhar uma fatia importante do mercado nordestino, primeiro em Sergipe e depois se expandindo para mais estados. A parceria permite a pequena empresa atingir resultados satisfatórios, divulgar seus produtos e serviços e se fortalecer perante a concorrência.

Essa interação organizacional proporcionou também amplas mudanças em todos os setores da empresa X, desde a gestão de pessoas, relacionamento com clientes, faturamento e recursos tecnológicos. As mudanças foram observadas também na maneira como são realizados os planos bienais, graças aos excelentes resultados financeiros alcançados logo nos primeiros anos.

Na empresa X é reconhecido que as informações fornecidas através de treinamento e da comunicação existente entre as duas empresas são fundamentais para a perpetuação da parceria. No entanto, observaram-se algumas falhas na maneira como essa comunicação é percebida pelos funcionários e pela diretoria, posto que, enquanto para a diretoria a comunicação é realizada através de interações constantes, para os funcionários as interações não passam de simples assistência técnica. A ausência do fluxo de informação, nesse caso, pode ser explicada pela centralização do poder decisório, pois a empresa X parece possuir uma estrutura hierarquia rígida.

Embora pequenas dificuldades ocorram é importante ressaltar que a parceria interorganizacional beneficia não somente as empresas envolvidas, mas o seu ambiente externo, visto que novos empregos

e oportunidades de crescimento surgiram, investimentos são realizados. A parceria possibilitou a pequena empresa atingir resultados satisfatórios, divulgar seus produtos e serviços e se fortalecer perante a concorrência.

REFERÊNCIAS

ALTER, S. *Information Systems: a management perspective*. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1992.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo, Atlas, 2004.

BRITTO, J. **Características Estruturais e Modus Operandi das Redes de Firma Em Condições de Diversidade Tecnológica**. Doutorado. IE/UFRJ:Rio de Janeiro, 1999.

BRITTO, J. **Rede de Firmas: modus operandi e propriedades internas dos arranjos inter-industriais cooperativos**. FEA/UFF: Rio de Janeiro, 2002.

CASADEI, Maria Cristina Bortoletto; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. Alianças Estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas) Strategic alliance as a tool for small business. **Revista Organizações em Contexto**, vl. 01, jun. 2005.

CHILD, John. FAULKNER, David. **Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks, and Joint-Ventures**. Oxford: Oxford University Press.1998.

INFORMÁTICA. **In:**Dicionário de informática. Disponível em: <<http://www.dicweb.com/ss.htm>>, Acesso em: 11 de out. de 2009.

DOZ, Y. L. & HAMEL, G. **A vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

DUYSTERS, Geert & HAGEDOORN, John. A colaboração tecnológica internacional: suas conseqüências para as economias de industrialização recente. In: **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. FERREIRA, Laércio M. **A inovação Tecnológica e as dinâmicas locais – Estudo Comparativo da APLS de Software no Nordeste do Brasil**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2008.

GODOY, Arilda Shmidt. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai/Jun. 1995.

HENDERSON, J.C. & VENKATRAMAN, N.: "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations". *IBM Systems Journal*. v.32, n.1, p.4-16, 1993.

HOFFMANN, Valmir Emil. **Los Factores Competitivos de la Empresa a Partir de La Perspectiva de los Distritos Industriales: uno estudio de la industria de cerámica de revestimiento brasileña**. Tesis Doctoral. España: Universidad de Zaragoza, 2002.

KEEN, Peter G. W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação: Conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KEEN, P.G.W.: **Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map**". *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p.17-38, 1993.

LAUDON, K. e LAUDON, J. *Sistemas de Informação com Internet*. Rio de Janeiro: LTC,1999. 389 p.

PEDROSO, José Pedro Penteado; TEIXEIRA, Rivanda Meira; CUNHA, Cleverson Renan da; MASSUKADO, Marcia Shizue. A Cooperação entre Empresas de Portes Distintos: O estudo de um Caso na Indústria de Chocolates. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais....**Rio de janeiro: ANPAD, 2008.

REZENDE, A. Denis; GUAGLIARDI, J. Augusto. *Sistemas de Informação e de Conhecimentos para*

contribuir na gestão municipal. **Revista Produto & Produção**, vol. 8, n. 3, p. 45-61, out. 2005.

SAÉNZ, T. W. & CAPOTE, E. García. **Ciência, Innovación y Gestión Tecnológica**. Brasília: ABIPTI, 1999.

SILVA, Cezar Miguel Monteiro da; SCHROEDER, Luciana; HOFFMANN, Valmir Emil. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/artigos/lerArtigo.asp?lngIdArtigo=16260&lngIdArea=184>>. Acesso em: 30 set de 2009.

SHIMA, Walter Tadahiro. Economia de Redes e Inovação. In: Economia da inovação tecnológica. PELAEZ, Victor; SZMRECSÁNYI, Tamás. (orgs). São Paulo: Hucitec, 2006, capt. 14.

TECHEMAYER, César Augustus; PEDROZO Eugênio Ávila. O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: PROPOSTA DE UM MODELO DE ANÁLISE. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, Salvador, 2002. **Anais....**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

TECNOLOGIA TRIBUTÁRIA. **Semef mostra sistema a vereadores**. Disponível em: <http://www.pmm.am.gov.br/noticias/manchete/tecnologia-tributaria/>. Acesso em: 11 out de 2009.

TEIXEIRA, F.; OLIVEIRA, F. Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, Atibaia-São Paulo, 2003, . **Anais.....**Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. – Tradução: Daniel Grassi – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. Makron Books: São Paulo, 1996.